

IT 化先進企業の事例

中 根 雅 夫

目 次

1. はじめに
2. ケースⅠ：楽天
3. ケースⅡ：アスクル
4. おわりに

1. はじめに

IT 化に積極的に取り組んでいる先進企業 2 社のケースを、やや詳細に考察してみよう。そのことを通して、改めて、IT 化の企業経営における意味合いを現実的に捉えてみたい。それは、IT 化を巡る重要な考え方を具体的に理解し、それらを、企業自身が自らのポジショニングに合わせて応用していく手がかりを提供することになると思われるからである。

ここで取り上げるケースは、楽天及びアスクルである。両社はいずれも改めて言うまでもなく、産業界では認知度も高い優良企業の代表である。そして、ともに IT 化先進企業でもある。

しかし、これらの企業の IT 化に対する取り組みには、当然のことながら差異がある。それは、それぞれの企業の成り立ちや、これまでの歴史的変遷、事業特性等の諸要因の影響を受けた結果でもある。そして、その意味するところは想像以上に大きい。

楽天は、1997 年に設立された、インターネット上のバーチャル・モール (virtual mall) をコア・ビジネスとするリーディング企業であり、度重なる活

IT 化先進企業の事例（中根）

発な M & A の展開等により、いわば自己増殖的に自らのコア・ビジネスの堅牢さを確かなものにしつつある、若い、しかし非常にしたたかな企業である。

アスクルは、1997 年に設立された、オフィス関連用品の翌日配送を特色とする通販事業者である。インターネットによる直販や翌日配送等の展開で、競合企業の一步先を現在進んでいる。同社は楽天と同様に若い企業ではあるが、1963 年設立の大手文具メーカー、プラス（株）から独立した企業である。最近の、一步進んだ形のサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management. 以下、SCM）に対する取り組みなど、積極的に IT 化が展開され、着実に成果を上げつつある。

両社の詳細な考察は以降に譲るが、それぞれ異質な企業がそれぞれの状況に合わせて巧みに IT 化を手がけている。そして、それは必ずしも不変的ではなく、環境変化に上手に適応させているのである。

既述のように、我々にとってこれらのケースを概観することは、IT 化の本質を考える契機となることは明らかである。

2. ケース I：楽天

設立時期：1997 年 2 月

資本金：54,059（百万円 2004.12）

売上高：21,283（百万円 2004.12）

事業内容：EC 事業、ポータル・メディア事業、トラベル・エンターテインメント事業、金融事業、プロスポーツ事業

(1) 企業概要

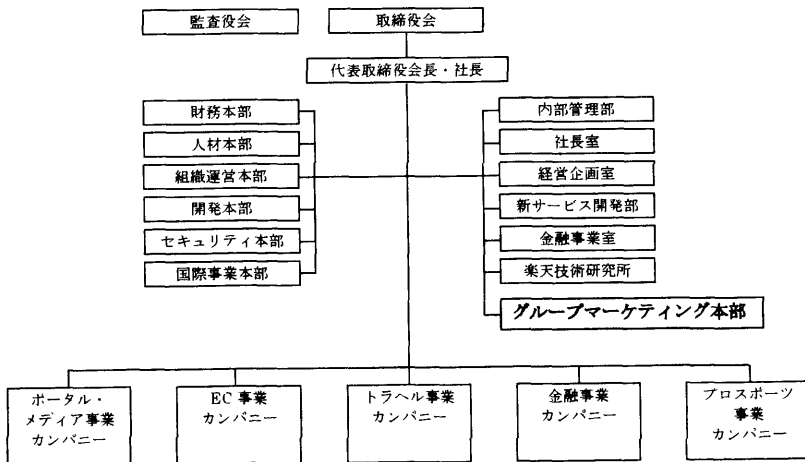
楽天は、インターネット上のバーチャル・モールの運営をコア・ビジネスとするトップ企業である⁽¹⁾。2006 年 3 月時点で、出店数は 51,105 社で国内最大であり、商品数 15,734,588 点の実績を上げている。出店者の多くは小規模の個人商店であり、実店舗での販売と並行してネット経由の注文に対応している

（この点に関して楽天は、バーチャル・ショップの運営は片手間では難しいと指摘している。ちなみに各店舗では、平均して1～2名の従業員がバーチャル・ショップに対応している）。

しかし同社では、一時期、出店数の増加に伴い、モールからの撤退が増加し、出店数の伸びが鈍化している。同社は、そのために主として以下のような新たな展開を試みている。

- ①課金制度の変更
- ②M & A の積極的展開
- ③B to B（Business to Business）専門のeコマース（electronic commerce）・サイトの運営

その結果、現在、バーチャル・モールの流通量は好転しつつあり、また、広告収入等も事業収益モデルに貢献しつつある。さらに楽天は、携帯電話への対応強化を図るなど、マーケットの一層の拡大を狙っている。組織的にも、カンパニー制及び執行役員制を導入し、経営管理の強化に取り組んでいる（図表2-1）。



図表 2-1 楽天グループの組織図

IT化先進企業の事例（中根）

楽天では、前者の狙いとして、

- ①カンパニーごとにまとめることで事業間の連携を取りやすくする
- ②実務運営のスピードアップ

後者の狙いとして、

- ①各カンパニー長（＝執行役員）に業務執行権限を付与する
- ②同時に明確な収益構造も負わせる

を明らかにしている⁽²⁾。

ともかく、同社は、インターネットの普及とeコマースの成長の波に乗った形で、短期間で大きな成長を遂げているのである。

（2）変遷

楽天は、1997年5月、わずか13店舗でオープンしたバーチャル・モール事業者である。設立当時、競合する企業は既に存在していたが、それらの出店料は月額数十万～100万円ほどで、小規模の個人商店にとっては明らかに割高だった。そのような中で、楽天は5万円の価格設定を行った。この価格付けが功を奏したのである。さらに、後述の販売支援システムの展開によって、出店数を急速に伸ばすことが可能となった。

楽天の経営手法は総じて手堅く、当初からあくまでも手持ち資金での事業展開にこだわった（その後、楽天はこれを破り、借入れによってM&Aを敢行している）。100店舗集めれば事業は軌道に乗ると考えたが、開業半年余りで単月黒字を達成している。

同社の最大の特徴は（そして、それはバーチャル・モールを手がける企業にほぼ共通しているが）、楽天自身が商品を販売するのではなく、出店者が消費者に対して商品を販売する「場」を提供する点である。

その後、楽天は事業拡大に一段と積極的に取り組み、現在、同社の事業内容としてはEC事業以外に、ポータル・メディア事業、トラベル・エンターテインメント事業、金融事業、プロスポーツ事業を手がけている。

(3) RMS

楽天は当初より、出店者に対して販売促進を支援するサービスを展開しており、それが集客力を高める要素ともなってきた。RMS（Rakuten Merchant Server）はそのコアとなるものである。この主要な機能は以下の通りである⁽³⁾。

①店舗構築機能（R-Storefront）：コンピュータに強くない人でも、HTML（HyperText Markup Language）や CGI（Common Gateway Interface）といった専門知識を意識することなく、簡単な操作で Web ページ編集を可能にするシステム。

②受注管理機能（R-Backoffice）：RMS は受注情報等を自動的にデータベースに保存する機能を備えている。注文・資料請求等の CSV（Comma Separated Value）データダウンロードサービス（有料）を利用すれば、自社の顧客管理・受注管理システムとの連携も可能となる。

③アクセス分析機能（R-Transact）：店舗の日々のアクセス数、曜日、時間帯、商品別等の詳細分析のほか、アクセス経路や顧客属性の分析が可能であり、ダイレクト・マーケティング戦略に役立つマーケティング・データの抽出も容易である。

④メール配信機能（R-Mail, R-Mail Plus）：RMS は、既存顧客のリストを自動作成、ワンタッチでメール配信できる機能を標準装備している。商品別、都道府県別などリストのセグメント化もできるので、より確度の高いアプローチが可能になる。

これら以外にも、RMS 商品一括登録サービス、CSV データダウンロードサービス（運送業者への伝票や納品書の処理、クレジットカード決済業務、プレゼントの一括代行発送時の発送先リスト、宛名ラベル印刷、自社の販売管理システムとの連動等）、楽天 GOLD（最大 100MB までの自由スペースの活用）、プレゼント開催機能、共同購入開催機能、スーパーオークション開催機能（R-Auction）がある。

また同社では、「楽天に蓄積した成功や失敗の事例を分析して体系化し、ど

IT 化先進企業の事例（中根）

の業種の店にもヒントになるようにまとめたノウハウ」を出店者に提供する場としての「楽天大学」を設けている。

ここでは、楽天のRMSの基本機能をパソコンを操作しながらマスターする講座をはじめとして、基本講座、技術系講座、マーケティング講座等が用意されている。楽天大学はOff-JTの形で開催されており、その意味で、他店舗との交流が図られるという効果もある。

また、出店者の情報交換の場も設けている。そこでは、各出店者の工夫や課題、疑問や提案等が持ち込まれ、活発な意見交換やノウハウの共有が行われている（「RON フォーラム」、「オーナーズ・カンファレンス」）。

楽天が販売面で競合する企業を大きく引き離しているのは、インターネットを活用して一人でも多くの顧客を確保することを共通の目的に掲げ、楽天と出店者がいわば共同歩調をとってきた点にある（ちなみに、RMSは楽天と出店者が共同で作上げたという見方もある。楽天と出店者が互いに強いつながりを進めていく中で、出店者はさらなる売上げの拡大をめざして工夫を凝らし、積極的に楽天市場に改善すべき点を指摘する。それによって、楽天はインターネット上での商品販売に関するノウハウを蓄積できる。そして、同社はそれを新規の出店者に還元することで、競合する他企業のモールにはない独自の強みを得た。この好循環が楽天の評判を高め、新規の出店希望者数は増加したのである。

しかし、こうした良好な関係は、楽天の出店者がおよそ10,000店に拡大したことで、その変化を余儀なくされている。

例えばそれは、後述のECコンサルタント（以下、ECC）に対してサービス・レベルが低下しているといった、出店者側の不満に端的に表れている⁽⁴⁾。

（4）ECC

楽天には、店舗をサポートするECコンサルタント（ECC）が存在する。出店者は、担当になったECCのアドバイスを受け入れて、業績改善につなげる努力を払うことになる。しかし、以前のようにヒューマン・タッチのサポート

を継続することは、規模の拡大とともにコストや人材の面で不可能になりつつあった。一人のECCが受け持つ店舗数は、以前の50店舗から150店舗ほどにもなっている。じっさい、月に20名ほどのECC（候補）を採用し、今後もECCの負担を軽減する方向を楽天は表明しているが、ECCの育成は一般的に考えて容易ではなく、出店者数の伸びに十分に対応し切れていないようである⁽⁵⁾。また、ECCの急増は必然的に質的なバラツキも避けられない。既述したように、楽天への出店者の多くが個人商店や中小企業であり、eコマースに関する知識や経験は十分ではない。その意味で、ECCの質の良否が出店者の収益に大きく影響することになる。

そこで楽天は、2001年9月に組織改革を実施した。それは、営業担当者を、①新規店開拓、②店舗開設、③既存店サポートの3つに分けたもので、営業力強化とサポートの質の向上を図っている⁽⁶⁾。

（5）出店者数の伸びの低下

店舗数の急速な増加に伴い、楽天市場の出店者が広告投資を行っても既に認知度の高い店舗が集客力を持っており、新規店舗が売り上げを伸ばすのは相当難しい状況がある。

楽天自身がこの事情をよく把握している。そこで同社は既述の通り、いくつかの新たな展開を行っている。じっさい、楽天は、「連結ベースで月謝料金が占める割合は既に50%を切っており、将来は10%程度にまで減少する」といった発言をしている⁽⁷⁾。

いずれにしても、このような事態は、eコマース事業が持つ典型的な「危うさ」の一つであり、端的に言えば、「バーチャル・システム（virtual system）」と「リアル・システム（real system）」との相克として受け止めることができる。

すなわち、バーチャル・システム上の優位性が必ずしもそのままの形でリアル・システムにおいて働くわけではない。例えば、eコマースの基本的特性の一つとして参入障壁が低いことが挙げられる（この大きな要因はインターネッ

トのオープン性にある)⁽⁸⁾。そのために、過当競争が引き起こされやすくなる。これに対処するには差別化を図る必要があるが、それは容易でない。そこで勢い、不毛とも思える価格競争を生む結果ともなる⁽⁹⁾。

そうになると（現実にはそうなりつつあるのだが）、ポータル・サイト（portal site）やバーチャル・モールだけの事業展開で成長し続けることは難しい状況となる。

（6）収益構造の転換

既に述べたように、楽天市場への出店料は従来、月5万円の固定料金で、契約期間は1年であった。そして、それは出店者の売上げには関係ないので、安定収入をもたらす料金制度であった。しかし、出店ベースの鈍化という状況がもたらされ、当初のような大幅な成長は望めなくなった。

既述したように、楽天サイトへの出店数の著しい伸びは出店料の5万円の価格付けによるところが大きかった。その意味で、料金制度の変更は大きな決断だったのである。

ともかく楽天は、2001年10月、店舗の売上高に応じた従量制料金の導入を開始している。より具体的には、基本出店料を、登録商品数が1500商品の場合に50,000円／月、3000商品で100,000円／月、7500商品で250,000円／月としている。また、月間の売上げが100万円を超えた部分に対して、従量制料金を適用する。但し、新たな従量制という課金システムの導入に対しては課題が指摘されている⁽¹⁰⁾。第一は、例えばパソコンや食品など粗利益率の異なるジャンルの商品に対する料金設定が難しい点である。「全店一律でなく、各業態の実態に合った料金体系にする必要がある」。第二に、店舗の売上げを楽天自身が正しく把握する必要がある。従量制課金の導入に備えて、楽天は、店舗に対して外部サイトへのリンクを禁止し、これが出店者の不評を買っているという⁽¹¹⁾。

（7）M & A による事業領域の拡大

楽天は調達資金を活用して、より積極的に M & A を展開している。すなわち、個人向けオークションサイトの運営、検索機能等を備えたポータルサイトの運営、メーリングリスト等の電子メール関連サービスの提供、CS 放送チャネルの運営等の事業展開が M & A によって図られている。それによってグループ内の商談を大きく拡張させ、楽天が運営するサイトへの訪問者数を増やし、購買額の増加等の相乗効果を見込んでいる。ちなみに、楽天自身は次のような見解を明らかにしている⁽¹²⁾。

「営業員を増やして新規店舗を獲得することは可能だが、いまは経営資源を新規事業の立ち上げや買収に振り向けている」

この場合の新規事業の立ち上げに対する取り組みも実質的に楽天のコア・ビジネスの増強を狙ったものであり、同社のしたたかな資金運用の姿勢が窺える。

いずれにせよ、楽天は規模の拡大を最優先し、ショッピング・モールの取り扱い商品数の拡大に取り組むとともに、それとのシナジー効果を追求することで利用者の増加を図るために、M & A を展開していることは明らかである。

例えば、2002 年までに行われた検索機能を中核とするインフォシークとライコスのポータルサイトの買収はその典型である。この展開によって、「コミュニティ・サービスとショッピング・サービスを融合させることで、総合的なメディア企業への第一歩としたい」⁽¹³⁾ 意向を持っている。すなわち、当初からのショッピング・モールと両ポータルサイトの一体化によって、事業拡大をめざしているのである。

また同様に、中古オークションサイトを運営するビジシークの買収も、自社の中古品の専門サイト（その後、「楽天フリマ」に統合）とのシナジー効果を狙ったものである。特にこのビジシークの買収は、ヤフーへの対抗上、大きな意味を持っている。すなわち、ヤフーに大差をつけられたオークション・サービスの強化に当たって、82 万アイテムの中古商材と 3,400 社の出店者は楽天にとっては非常に価値的であったのである。

さらに楽天は、2003 年から携帯サイトに対する本格的な取り組みを始めている。取り扱い商品数の拡大を図り、例えば、高級ブランドに特化したインターネット上のショッピング・モール・オークション・エンジンのサービスを提供しているイーレディーとの業務提携を実現させている。また、個人の出品が可能なインターネット・オークション・固定価格販売サービス「楽天フリマ」において、ブランド品の委託出品サービス「電話で出品サービス」を2003 年9 月より開始している。楽天はこのサービスの展開によって、パソコンやインターネット接続環境を持たない層を取り込むことが可能になり、潜在的な顧客層をさらに拡大させ、日本最大級の携帯電話版ショッピング・モール・オークション・サイトとしての確立をめざしたのである。

ちなみに、この「楽天フリマ」は、個人間オークション・サービスの「楽天フリマオークション」と、固定価格による中古品取引サービスの「楽天中古市場」が2002 年9 月に統合したものである。上述の「ケータイ版楽天フリマ」のほかに、アフィリエイト・サービスの拡大や「プレゼント提供機能」等も開始している。

また特に注目されるのは、それまでの無借金の方針を変更して、2003 年、楽天は100 億円規模の借り入れを行って、日立造船子会社でインターネットの宿泊予約サイト「旅の窓口」を運営するマイトリップ・ネットを買収したことである。楽天はそれに先だって、「旅の窓口」を立ち上げたリーダーの一人をヘッドハンティングしたが、劣勢を脱しきれないでいた⁽¹⁴⁾。

これら以外にも、楽天は例えばゴルフ場予約サイト「GORA（ゴーラ）」の買収を明らかにし、既に楽天子会社が運営しているゴルフ場予約サイトと合わせて、利用者数で最大を確保している。

以上から、楽天は積極的に M & A を展開し、将来を見据えた取り組みを着実に進めていることが改めて理解される。

（8）専門サイトの運営

楽天は、2000 年12 月にスタートさせた B to B サイトの構築にも積極的に取

り組んでいる。業務支援サービスの楽天ビジネスを皮切りに、書籍販売の楽天ボックスや既述の旅行商品の楽天トラベル、ゴルフ関連の楽天ゴルフ、自動車（「オート事業準備室」）や、不動産（不動産ポータルサイト「HOMES」）を運営するネクストに出資）、人材分野（「キャリア事業準備室」）など、RMSに象徴される従来の楽天の手法では売りにくい、あるいは直販や仲介販売サービスの商品向けに、専用に開発したシステムを導入する⁽¹⁵⁾（バーチャル・モールは物販が前提であり、サービス業は含まれないという基本認識を同社は持っており、B to B 専門のe コマース・サイトはそのサービス業が対象となる）。

しかし、これらのサイトには強力なライバルが既に存在しており、市場を拡大させるのは容易でない。その点で、先に述べた、借り入れまでして敢行した「旅の窓口」の買収は改めて注目される行動である。

また別な見方をすれば、専門サイトの運営を行うことは、楽天のコア・ビジネスとしてのショッピング・モール事業とのシナジー効果にもつながることが期待されている。それは、先に見た、同社が積極的に行っている M & A と同様な意味合いを含むものと理解することができる。

（9）広告収入の確保

出店料への依存度を下げるとの対策のもう一つの有効な手段が広告収入である。楽天サイトのトップページやユーザーに配信する電子メールの広告スペースを出店者が利用可能にして、掲載料を徴収している。

見方を変えると、楽天の知名度が上がるに従って、出店者は楽天が提供するシステムではなく、広告媒体としての効果を楽天サイトに求めるようになっていく。活発な M & A や専門サイトの運営には、この面での期待効果も十分あると考えられる。

ともかく、楽天はグループ全体のリーチを向上させて、ヤフーのコア・ビジネスであるネット広告事業に本格的に取り組む姿勢を明確にしている⁽¹⁶⁾。ヤフーは現在ポータル・サイト運営では最大であり、そのアクセスの多さが収益源の広告収入の好業績を維持している。また、オークションもヤフーの強さが

IT化先進企業の事例（中根）

目立っている。早期に事業展開がなされ、多くのユーザーを取り込んでいる。

一方、店舗と消費者を早い段階から囲い込んできた楽天は、ネット広告事業の展開によって「買う気のある消費者をターゲットにした販促需要を取り定める」（楽天社長）と見ている⁽¹⁷⁾。既に見たように、インフォシークとライコスのポータル・サイトを買収し、仮想商店街と両ポータル・サイトの一体化で事業拡大を図っており、益々ヤフーとの競合が顕著になりつつある。

3. ケースⅡ：アスクル

設立時期：1963年11月

創業時期：1997年5月

資本金：3,314（百万円2005.5）

売上高：144,601（百万円2005.5）

事業内容：各種商品通信販売

(1) 企業概要

アスクルは、大手文具メーカー、プラス（株）から独立し、1997年設立された（紙のカタログを通じた文具の通信販売をスタートさせた）、オフィス関連用品の翌日配送を特色とする通販事業者である。文房具、事務機器、オフィス家具から食品まで、主に中小事業所を対象とするカタログ通信販売を展開している（但し、近年は大規模企業の部署ごとの販売にも力を注いでいる）。eコマース事業では、法人だけでなく、個人を対象とする販売も行っている。また、利益性の高い独自商品の販売比率をアップさせて、総利益率も上昇傾向にある。

しかし、その後、国内の文具のトップメーカー、コクヨの子会社であるカウネットや、大手システム・プロバイダーの大塚商会（「たのめーる」）など強力な競合企業が市場参入し、市場環境は激化しつつある。

（2）変遷

アスクルは、1963年設立の大手文具メーカー、プラス（株）から独立した企業である。その原型は、1990年、プラス社内で発足したブルースカイ委員会に認められる⁽¹⁸⁾。そこでは、より顧客志向に立った新しい形の流通のあり方が検討された。当初は6名ほどでスタートし、月1回、委員会が開催されている。それが2年間続き、そのプロセスの中で、通販が着想されている。1992年、アスクル事業推進室が設立され、1993年、それは一事業部として具体的な形をなした。事業開始当初はプラス製の文具を中心に扱うカタログ通信販売事業をコアに展開していた。その後、受注した翌日に商品を届けることから、「アスクル」と名付けた事業は急成長を遂げる。

一般に厳しい経営環境下では、企業は本業に経営資源を集約するために電子購買に積極的に取り組むようになり、オフィス用品等の資材調達を行っている。すなわち、一括発注することによって購買コストを抑え、さらに発注や在庫管理のための人件費を節約しているのである。こうした状況によって、アスクルなどオフィス向け通販はシェアを伸ばしている。そして、ネットやファクスを経由して、文具・家具など幅広いオフィス用品を受注し、当日もしくは翌日に配送する機動性がユーザーに歓迎されたのである。ファクスとインターネットで受注した情報は、専用線を通じて各物流センターのWCS（Warehouse Control System）に送られ、即座に商品をピッキングし、出荷される⁽¹⁹⁾。

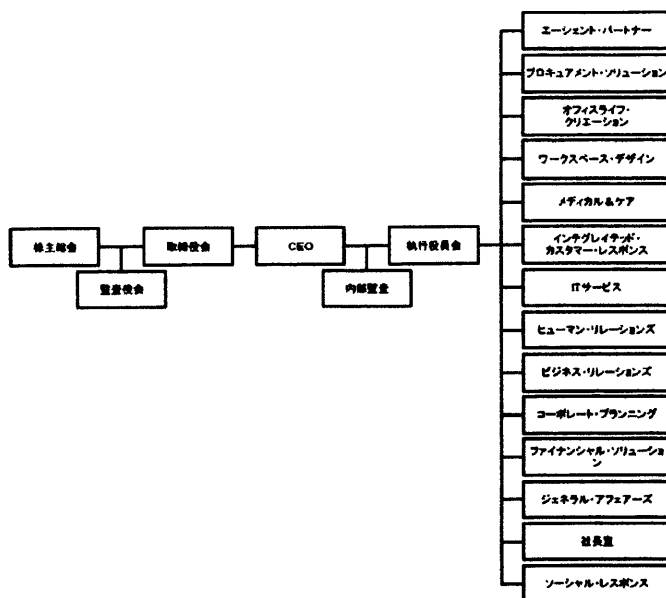
1997年には、同社の年間売上高は752億円に達している。その後、プラス以外の製品も取り扱い、さらに事業を拡大している。またアスクルは、同年に親会社のプラスから分社し、インターネット受注サービスを開始している。取り扱い商品数は、オフィス・サプライ約1万2000点、書籍約3000点に及んでいる⁽²⁰⁾。会員となっているオフィス数は、2001年5月で155万を突破した。Webサイトへのアクセス数も月間100万に近い。インターネット受注は、アスクル全体の年間売上高の約3割強に成長している。

(3) IT サービス

「IT サービス」という呼称は、アスクルの情報システム部門のことである。当初は「プランニング・ビジネス」と呼称していたが、現在はIT サービス (ITS) と命名されている。この部門について、トップは以下のように述べている⁽²¹⁾。

「プランニング・ビジネスというのは、広い意味のシステムを担当する部門のミッションです。新事業に取り組むオーナーの支援もその一つです。また、在庫削減を狙ったデマンド・チェーン・マネジメントの取り組みでは、プランニング・ビジネス自身がオーナーになって推進しています」

このような、IT 化に対する業務一体型の取り組みの重要性についてのトップ自らの認識は、じつは、「情報文化」を醸成するための「王道」である。上場企業のような実績を既に持つ企業ほど、新たな「情報文化」の形成は容易ではないのである。ところが、アスクルの場合は、社歴も決して長くはなく、ま



図表 3-1 アスクルの組織図

たトップの IT 化に向けての強いリーダーシップによって、比較的スムーズに「情報文化」の形成・確立が可能になっている。

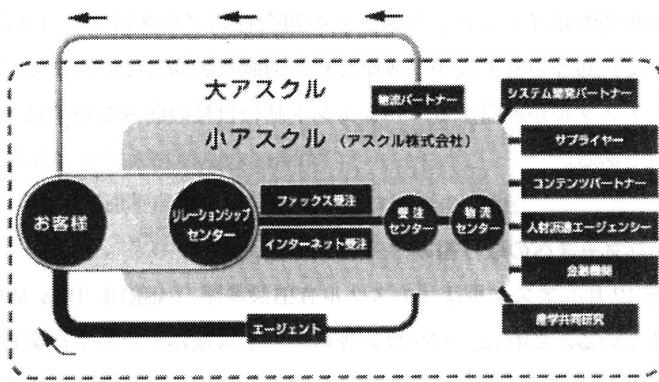
（4）エージェント制

アスクルのビジネス・モデルの大きな特徴は、卸売業者を仲介にしない点にある。すなわち、メーカーから直接商品を仕入れ、顧客に直接商品を届ける。このような取り組みは他社でも行われているが、同社はその草分けである。

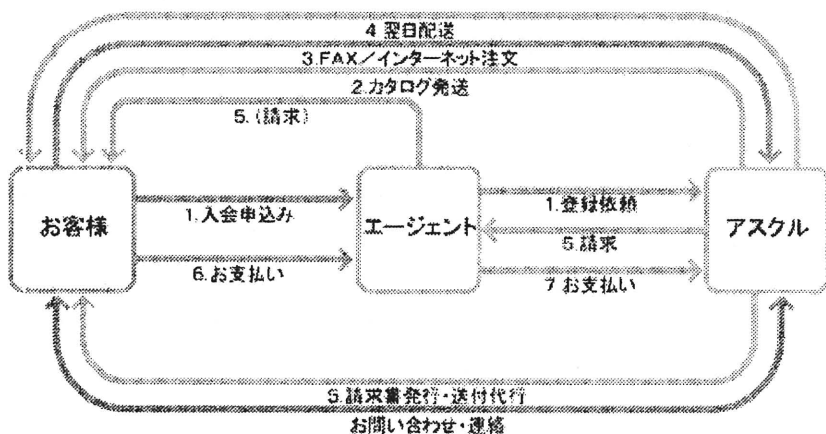
アスクルが展開するエージェント制（代理店制）は文具店をエージェントとして活用し、新規顧客の開拓と代金回収の効率化を意図したものである⁽²²⁾。

具体的には、顧客はファクスやインターネットを通して直接アスクルに注文し、アスクルは顧客に直接カタログや商品の発送を行う。既述の通り、エージェントは、顧客とアスクルの間で新規顧客の開拓と代金回収の機能を受け持つのである。換言すれば、製造はメーカーに任せ、商品の仕入れ・在庫・配送・顧客サポートはすべてアスクルが担当する。そして、顧客開拓と代金回収という機能をエージェントに委託するのである。エージェントとして機能するのは全国各地に根を下ろす小売業者など 1500 社である。

当初はエージェントのほぼ 100 % が地元の文房具店であった。地元文房具店



図表 3-2 小アスクル・大アスクルの概念図



図表 3-3 エージェント制の概念図

と、いわゆる「Win-Win」の関係ができたことで、様々な軋轢を和らげる結果にもなったという。アスクルのトップ自身、次のように述べている⁽²³⁾。

「事業を始めたとき、『社会最適』という概念を打ち出した。世の中で一番すぐれた機能を持ったもの同士の組み合わせをつくるのが、社会的に最もロー・コストになるという“いいところ取り”の発想だ」

ここで重要なポイントは、アスクルの親会社のプラスはコクヨとは異なり、もともと文具卸等の営業網が手薄なため、通販を志向していたことである。すなわち、アスクルが展開するエージェント制は自社の弱みを逆手にとった対応だったのである。

(5) e コマースへの取り組み

1999 年 12 月、アスクルは「アスクル B2B マート (ASKUL B2B MART)」を稼働させている。これは、パソコン等のオフィス機器を企業や従業員が競り落とすオークション・サービス、また、社内システム構築のコンサルティングを行うソリューション・サービスである。さらに、各社の製品等の特価で販売

する「セレクション」も用意されている⁽²⁴⁾。

アスクルでは1995年末、eコマース・サイトの構築プロジェクトがスタートしている。これは当時、予想を大きく上回る受注の伸びに1年後には早くも手作業での入力追いつかなくなり（1998年5月までの売上高は1億3,000万円に達している）、インフラの補強に追われたからである⁽²⁵⁾。さらに、その年の9月に、発行するカタログにサイト・アクセス用のクライアント・ソフトやカタログ・データを収録したCD-ROMを急きょ添付することになった。その3ヶ月後の12月には、顧客ごとに専用ポータルを設けるといった、いわゆるone-to-one marketingに向けての取り組みを始めている。また同社は同時期に、CTI（Computer Telephony Integration）を活用したCRM（Customer Relationship Management）も本格稼働させている。

また、アスクルは1997年3月、インターネットの受注サービスを開始している。アスクルのトップ自身、次のように述べている⁽²⁶⁾。

「オフィスに必要なモノ・サービスを一カ所でそろえることができる。『ワン・ストップ・ショッピング』を実現するための一環だ。各社の新製品の卸売りに加え、ネットを通じて複数のメーカーから一度に見積もりを取るサービスやオークション形式での販売を始めた」

このアスクルのeコマースにおける急成長の背景には、アスクルが通信販売業という、eコマースの特性を発揮しやすいビジネスモデルを持っていたことに加えて、既述のような流通戦略の改革があったのである。

（6）競合企業の参入

オフィス用品の通販市場の成長に伴い、コクヨの子会社であるカウネットが市場参入してきた。2001年1月、4000を超えるコクヨの営業代理店を擁しての参入である。じっさい、事業開始からわずか1年間で売上高は100億円に達する勢いである。ちなみに、カウネットのトップ自身、以下のようにアスクルと同様な見解を明らかにしている⁽²⁷⁾。

「カウネットは現在、約18,000品目を扱っている。オフィス用品のほか、飲

IT化先進企業の事例（中根）

料や食品などのオフィスで必要な商品を『ワン・ストップ・ショッピング』でできることが消費者のニーズをとらえている」

さらに、大塚商会も市場参入してきている⁽²⁸⁾。2001年11月、オフィス用品通信販売「たのめーる」のWebシステムを全面刷新した。こちら、事業開始から3年目となる2001年度の売上高は約100億円になっている。また、大塚商会は2001年12月、オフィス用品販売でリコーと提携し、次いで2002年10月にはイトーヨーカ堂と提携するなど、調達先を拡充している。

ともかく、大塚商会自身、「Webでの受注率を上げていくことがオフィス用品通販で勝つ要因になる」という認識に立っている⁽²⁹⁾。

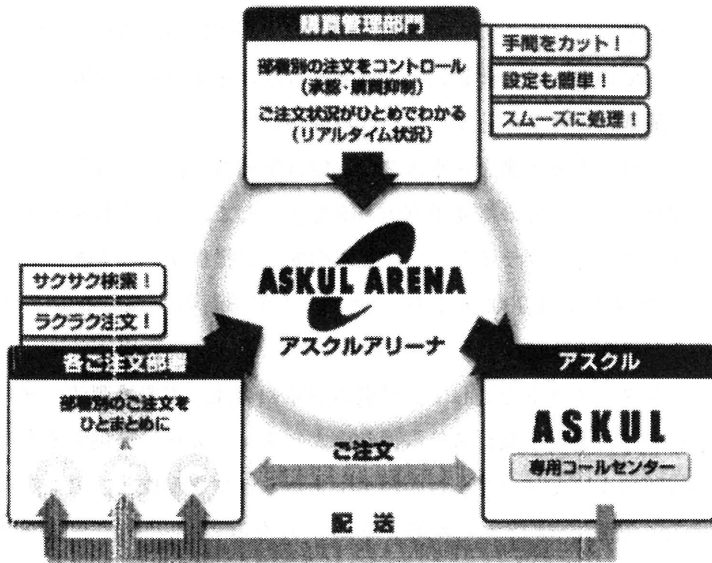
アスクルも、「コクヨも大塚商会も実力のある企業なので侮ることはできない」として、今後は「デマンド・チェーン・マネジメントやCRMといったシステム投資に重点を置く」ことで、競合他社に対応する考えである⁽³⁰⁾。

（7）独自商品開発への取り組み

アスクルは価格競争をしない方針を明らかにしている。その意味で、メーカーと共同で独自開発するPB（Private Brand）商品に力を注ぐことは戦略的に重要である。例えば、アスクルはペットボトルを多く収納できて氷を多く作れる冷蔵庫や低価格の電子レンジを松下電器産業と共同開発している⁽³¹⁾。

2002年5月期に8%だったオリジナル商品の比率を翌年には10%超にする目標を立てている⁽³²⁾。ちなみに、現時点では800アイテムで、まだ比率的には低い状況にある⁽³³⁾。独自商品の開発はブランド力を持たない協力メーカーにとって販路が確保されることになり、「win-win」の関係を比較的スムーズに構築することができる。その意味で、独自商品の開発はアスクルにとって益々重要な取り組みとなっている。

さらに同社は、レイアウト作成から組み立て、設置まで行うオフィス家具販売や印刷事業を手がけるようになってきており、この点も注目される。



図表 3-4 アスクル・アリーナ

(8) アスクル・アリーナ

2001 年 7 月、アスクルは電子購買システム「アスクル・アリーナ」というサービスを顧客に提供している⁽³⁴⁾。これは、顧客企業の社内における購買申請・承認のワークフローや予算管理等の機能を備えた購買管理システムを ASP (Application Service Provider) 方式で提供するものである。これによって、中堅以上の顧客企業を対象に事業所単位ではなく全社レベルの包括契約を結ぶことを狙っている。

(9) SCM への本格的な取り組み

近年、SCM に強い関心が寄せられ、多くの企業がその取り組みを行い、着実に成果を上げつつあることが報告されているが、アスクルはそれを積極的に展開する企業の一つである⁽³⁵⁾。

アスクルは、2001年9月にまず需要予測システムを、続けて自動発注システムを稼働させ、物流センター内の在庫水準の適正化に取り組み、その結果、欠品も激減している。その背景には、同年5月期に在庫調整に失敗し、利益率が創業以来最低にまで落ち込んだという体験がある⁽³⁶⁾。

アスクルでは、需要予測と在庫水準の決定は毎週行い、発注は毎日適宜行っている。同社では半年分の需要予測データを用意しており、これを後述のシンクロマートを通してサプライヤー（商品取引先）に提供するのである。

さらに、アスクルは2002年5月、サプライヤーとの情報共有を意図する「シンクロマート（SyncroMart）」を立ち上げている⁽³⁷⁾。具体的には、このシステムはインターネットを通して品目別の在庫や発注、需要予測データ（社内で展開されていた需要予測システムのデータ）をメーカーに提供するものである。この展開によってメーカーとのパートナーシップを形成し、欠品をなくすことで既存の顧客を維持する戦略である（ちなみに、メーカー側で欠品の80%が発生することが判明している）。

このシンクロマートは、アスクルの取引先企業が自社製品の単品別、エリア別、時期別の向こう6ヶ月分の需要予測数量、過去一年分の受注実績、現在の在庫数量、発注が生じる在庫数、発注ロット等をインターネットを通じてリアルタイムに把握することを可能とし、売掛明細、入荷検収状況、注文情報等の商取引情報の閲覧及び電子データとしての取得が実現されることになる。加えて、メーカー側からも新商品等の情報をいち早く受注システムに反映できる。

これらのデータを基にアスクル向けの生産・納品計画にきめ細かく設定することで、取引先の欠品を回避する。さらに、インターネット上で取引先が原因の欠品発生率や納期順守率も表示されるので、取引先のより適切な対応も可能になる。シンクロマートへの参加企業は取引先の400社のうち50～80社で、月額数万円の利用料金を負担することになっている⁽³⁸⁾。

今後、取引先の提供する情報項目を増やし、コールセンターに寄せられる顧客の声も提供することで、メーカーの商品開発支援のツールとしての活用を図っていく。

さらに、CPFR（Collaborative Planning Forecasting and Replenishment）の展開を指摘することができる⁽³⁹⁾。これは、サプライチェーンを構成する小売業者と卸売業者、メーカーが需要予測や販売計画等をすり合わせて、サプライチェーン全体の在庫を最適化する取り組みである。この新需要予測システムの稼働で、販売・マーケティングの精度を改善する意向にある。具体的には、当該システムの稼働によって、平均在庫量を「14日間分以下」と、従来の約三分の二に短縮する目標を掲げている⁽⁴⁰⁾。

この背景には、需要予測の対象商品数がケタ外れに多く、1万2500品目に及んでいるという事情がある。そこでアスクルは、全国5カ所にある物流センターごとの販売量を予測しようとしている。

アスクルの需要予測システムの大きな特徴は、予測結果を取引先に広く積極的に公開することである。

さらに、過去の販売実績データを基に6ヶ月先までの販売量を予測して納入業者に公開し、仕入れができずに欠品が続くことを防止しようとしている。その結果、予測と実績の誤差は10%以内に抑えることができ、欠品率は従来に比べて半減している。在庫量も約0.9ヶ月分から約0.6ヶ月分に圧縮することができる⁽⁴¹⁾。

（10）Webサイト上のコミュニティ「みんなの広場」

アスクルは、カウネットをはじめとする強力な競合企業との競争激化が起こり続けば、商品力に差がないので、ほかの要因で顧客を引き付ける必要がある。2000年6月に開設された「みんなの広場」はその対応の一つである。アスクル自身、『「みんなの広場」』等で商売するつもりはない。コミュニティをつくるのが目的だ」と言明している⁽⁴²⁾。アスクルは、インターネット上にコミュニティを構築し、そこから顧客のニーズを吸い上げ（ちなみに、「オフィス給湯室」という、悩みを打ちあけ合い、相互に相談し合う掲示板がある）、品ぞろえの良いカタログを提供することが意図されている。

さらに、アスクルは2000年7月より、この「みんなの広場」を活用して消

IT化先進企業の事例（中根）

費者の声を収集し、新商品開発に向けてメーカーにそれらの情報を提供するサービスもスタートさせている⁽⁴³⁾。

同時に、アスクルは「dreamers」という月刊のコミュニティ・マガジンを発行している。そこでは、懸賞や占い、旅行の企画等のコンテンツを掲載している。アスクルは、これらのコミュニティを通して顧客をそこに引き込み、顧客満足度を高め、顧客起点の品ぞろえに努めているのである。

4. おわりに

以上にわたって、IT化先進企業の典型例として、楽天及びアスクルの実態をやや詳細に見てきた。冒頭でも述べたように、IT化に対する取り組みも業種業態の多様性とともにも多種多様である。本稿で取り上げた二社についても、その差異は明らかである。

しかし一方で、IT化先進企業には、重要な共通点があることも認められる。

第一は、競争の激化に伴って、いわゆるビジネス・モデルの一層の徹底化を図り、さらにはその再構築を試みていることである。楽天は、M & Aを一段と本格化させ、コア・コンピタンスの増強に努めているし、従来のビジネス・モデルを見直し、バーチャル・モールへの出店者に対する課金システムの抜本的変革を敢行している。またアスクルも、比較的早い段階からプラス製品だけでなく他社製品の取り扱いを始めている。さらに、一層の収益構造の改善を図って、他社とのコラボレーションを通してPB製品の開発・販売に取り組んでいる。

第二は、両社はともにバーチャル・システムとリアル・システムのバランスを配慮している点である。楽天におけるRMSの展開やECCの存在はその典型である。またアスクルにおいては、「みんなの広場」等の取り組みがその典型となっている。

いずれにせよ、IT化先進企業の「成功の秘訣」は、IT化に際して工夫を凝らした種々の取り組みと不断の努力に尽きる。

本稿で取り上げた二つのケースはIT化を前提とした事業を展開する企業、あるいはIT化をスムーズに受容する「素地」を備えた企業であり、いずれも本来的にIT化との「相性がよい」企業であり、社歴も比較的若い企業であった。しかし、本稿では言及しなかったが、例えば花王やセブン・イレブン等に見るように、IT化先進企業は同様の特性を持っている。

重要なことは、IT化を目的化せず、明確なビジョンに基づいてIT化に取り組むことである。加えて、IT化の「牽引力」としての強力なリーダーシップも不可欠な要因となろう。

注

- (1) 但し、既述のように同社はM & A等を通して積極的な事業拡大を行っており、EC事業の収益構成比率を低下させている。ちなみに2005年中間連結会計期間における事業の種類別セグメントの販売実績は、①EC事業14,621百万円（40.8%）、②ポータル・メディア事業3,122百万円（8.7%）、③トラベル事業3,066百万円（8.6%）、④金融事業11,619百万円（32.4%）、⑤プロスポーツ事業3,390百万円（9.5%）である。楽天自身は、『「楽天市場」や「楽天トラベル」を中核にサイト内流通総額の極大化に向けた「楽天1兆円プロジェクト」を引き続き推進するとともに、グループ運営サイトの広告媒体としての価値（メディアバリュー）向上に注力」してきたと述べている（有価証券報告書）。なお、EC事業に関しては、拙稿「eコマースに関する一考察」（『政経論叢』国士館大学政経学会、135号、2006年）を参照。
- (2) 同社はその後も事業拡大に合わせて、事業カンパニーの再編を行っている。
- (3) 筆者自身によるヒアリング（2003年）における配付資料。
- (4) 『日経ビジネス別冊』、2001年1月29日号。
- (5) 『日経ネットビジネス』2002年2月25日号。
- (6) 『日経ネットビジネス』前掲書。
- (7) 『日経ネットビジネス』前掲書。
- (8) この点に関しては、拙稿、前掲書を参照。
- (9) この点については、マイケルEポーター「戦略の本質は変わらない」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第26巻第5号、ダイヤモンド社、2001年（Porter, Michael E., Strategy and Internet, Harvard Business Review, Vol. 3, 2001）を参照。
- (10) 『日経ネットビジネス』前掲書。

IT 化先進企業の事例（中根）

- (11) 『日経ネットビジネス』前掲書。
- (12) 『日経ネットビジネス』2001年9月10日号。
- (13) 『朝日新聞』2004年4月3日付。
- (14) 『週刊東洋経済』2003年9月20日号。
- (15) 『日経ネットビジネス』2002年2月25日号。
- (16) 『日経ネットビジネス』前掲書。
- (17) 『日経ネットビジネス』前掲書。
- (18) 『日経コンピュータ』1998年8月17日号。
- (19) 『日経情報ストラテジー』1999年11月24日号。
- (20) 『日経コミュニケーション』2001年8月6日号。
- (21) 『日経コミュニケーション』前掲書。
- (22) 『日経ネットビジネス』1999年10月15日号。
- (23) 『日経産業新聞』2000年1月21日付。
- (24) 『日経流通新聞』2000年6月15日付。
- (25) 『日経ネットビジネス』2002年3月10日号。
- (26) 『日経産業新聞』2000年1月21日付。
- (27) 『日経産業新聞』2003年7月4日付。
- (28) 『日経コンピュータ』2002年1月14日号。
- (29) 『日経コンピュータ』前掲書。
- (30) 『日経コンピュータ』前掲書。
- (31) 『日経コンピュータ』前掲書。
- (32) 『日経情報ストラテジー』2002年7月24日号。
- (33) 筆者自身によるヒアリング（2003年実施）による。
- (34) 『日経コンピュータ』2003年10月6日号。
- (35) SCMに関しては、拙稿「製販統合と情報化対応に関する一考察」（名古屋市立大学経済学会『オイコノミカ』第35巻第3・4号，1999年）及び拙稿「サプライチェーン・マネジメントに関する一考察」（国士舘大学経済研究所『経済研紀要』第11巻第1号，1999年）を参照。
- (36) 『日経コンピュータ』2002年7月1日付。
- (37) 『日経コンピュータ』前掲書。
- (38) 『日経情報ストラテジー』2003年11月24日号。
- (39) 『日経コンピュータ』前掲書。
- (40) 『日経コンピュータ』2001年6月18日号。
- (41) 『日本工業新聞』2003年5月12日付。
- (42) 『日経ネットビジネス』2001年2月25日付。
- (43) 『日経ネットビジネス』前掲書。